

**Dr. Kunos István**  
*egyetemi docens*  
*Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet*

## **Munkahelyi                      agressziókatégoriák                      vizsgálata** **vezetéstudományi nézőpontból**

Az agresszióval foglalkozó tekintélyes mennyiségű szakirodalom meglehetősen vegyes benyomásokat tehet a kevésbé szakavatott olvasókra. Engedtessek meg, hogy az agressziót, mint alapvető etológiai fogalmat definiáljam.

Etológusok szerint agresszióról akkor beszélünk, ha azonos fajú egyedek erőszakkal igyekeznek egymást valamilyen erőforrás közeléből eltávolítani, vagy ennek megszerzésében, illetve elfogyasztásában a másikat megakadályozni.

Az agresszió igen jelentős biológiai funkciót tölt be az egyes fajok életében. Egyrészt növeli az egyed rátermettségét, mert számára erőforrások elnyerésének lehetőségét biztosítja, másrészt – főként csoportosan élő fajok esetében – hozzásegít az erőforrások optimális elosztásához a csoporton belül. Agresszió nélkül az állatok kipusztulnának, mert minden állat szaporodási kapacitása sokszorosan múlja felül a rendelkezésre álló erőforrások mennyiségét. Ha nem a legerősebb, élettani szempontból a legrátermettebb egyedek jutnának ezekhez, hanem mindegyik egyformán, akkor rövidesen senkinek sem lenne elég táplálék, még a puszta létfenntartáshoz sem. (Csányi, 2000)

Egy farkasfalka az alfa hím és nőstény szaporodási egysége. Minden erőforrás elsősorban az alfákat szolgálja, a többiek csak akkor részesednek, ha felesleg van. Ez az elosztási rendszer azt eredményezi, hogy bőség idején mindenki jóllakik, és így egészen minimális az agresszió, szükség esetén viszont lehet, hogy csak néhányan, a legerősebbek, végső esetben csak az alfák esznek. Amikor a szükség elmúlik, előfordul, hogy a gyengébbek elpusztulnak, de az alfák teljes erőnlétben láthatnak újra a szaporodáshoz, és rövidesen pótolják a falka létszámát. Kegyetlen, de nagyon eredményes elosztási mód, mely lehetővé teszi, hogy a farkasok olyan ökológiai rendszerekben is megéljenek, amelyeknek nagyon változó az erőforrás-ellátottsága, ahol a bőség hónapjait esetleg a szükség hetei vagy hónapjai követik. Agresszió nélkül a farkasok, mint faj életképtelenek lennének.

Már a korai humánetológiai vizsgálatokkal nyilvánvalóvá vált, hogy a biológiai agresszió fontos magatartásbeli szabályozó mechanizmus, amely valamilyen formában minden magasabb rendű állatban – így az emberben is – kimutatható. Létezik azonban egy, csak az emberre jellemző agresszió, a kulturális agresszió. A társadalom által szervezett ideologikus konstrukció, amelynek csak nagyon áttételesen van köze a biológiai agresszióhoz. A biológiai agresszió során az agresszív viselkedésformák egy része az egyes egyedek vetélkedését szabályozza, de kifejlődtek olyan agressziós formák is, amelyek egy-egy fajon belül az egyedek csoportjainak érdekeit regulázzák a faj más csoportjaival történő versengésükben. Ha elfogadjuk, hogy az evolúciós fejlődés folyamatos –

és ebben ma alig kételkedik kutatóbiológus –, valamint tudjuk, hogy az agresszió az egész élővilágban elterjedt, érthetetlen csodának kellene tekintenünk, ha éppen az emberből hiányoznának az agresszió biológiai mechanizmusai. A főemlősök agresszív viselkedésformáiban olykor nem nehéz felismerni az ember hasonló megnyilvánulásait.

Természetesen az emberi agresszióknak is megvannak a humán jellegzetességei, megnyilvánulásai, amelyek az egészen elemi, lényegében biológiai formáktól eltekintve, megnyilvánulásaikban rendkívül változatosak lehetnek. Az ember biológiai agressziója tanulással, az adott kultúra befolyása alatt, egészen alacsony szintre szorítható és nagyon magas szintre is emelhető.

Az általános értelemben vett emberi agresszív viselkedésformáknak nincs egységes pszichológiai, illetve humánológiai – nemhogy kifejezetten a szervezeti körülményekre vonatkozó – osztályozása. Éppen ezért feladatunknak éreztem egy, az előbb említett kutatók általános viszonyokra kidolgozott modelljein, valamint saját vizsgálataimon és tapasztalataimon alapuló, a munkahelyi viszonyokra adaptált rendszerezés megalkotását, mely az alábbiak szerint körvonalazódik.

#### *a) Territoriális agresszió*

A különböző kultúrákban – esetünkben munkavégzés céljából alakult szervezetekben – tevékenykedő emberek csoportjai közösen, vagy tagjai egyénileg megjelölnek, birtokba vesznek, olykor védelmeznek egy területet. Hogy ezt miként teszik, az a mindenkori kultúra függvénye, de maga a területhez való vonzódás jelensége a kultúrától független, általános jelenség. Az ember territoriális lény, amiből következik, hogy ha kisajátított területét mások akarják birtokolni, különböző agresszív viselkedésformákkal reagál.

#### *b) Tulajdonnal, birtoklással kapcsolatos agresszió*

Mindnyájan tudjuk, hogy már egészen kis gyermekek is általában erős agresszióval reagálnak arra, ha valamilyen tárgyat vagy egyéb dolgot elvesznek tőlük, illetve ha azt éppen ők akarják megszerezni. Ez a viselkedésforma a felnőtteknél is kimutatható.

#### *c) Rangsorral kapcsolatos agresszió*

Az állati csoportokhoz hasonlóan az emberi csoportok szerveződése is hierarchikus. A spontán kialakuló, alacsonyabb szervezettségű csoportok hierarchiája enyhébb-erősebb agressziós konfliktusokon keresztül alakul ki. Ha a csoport szerkezete már kialakult és megszilárdult, az agressziós összeütközések gyakorisága éppen úgy csökken, mint az állati csoportokban.

*d) Frustrációs agresszió*

Ebben az esetben az előzőeket részben átfedő, a modern társadalomban gyakori agressziófajtáról beszélhetünk. Ha egy kisgyermeket megakadályoznak valamilyen cél elérésében, ha fájdalmat okoznak neki, vagy valamit elvesznek tőle, azonnal spontán agressziós cselekedettel válaszol. Később – a szocializáció során – sokféle módját tanulja meg annak, hogy viselkedését ilyen helyzetben fékezze, szabályozza. Ennek ellenére, mégis az efféle agresszió a leggyakoribb még felnőttkorban is.

*e) Explorációs agresszió*

Az explorációs agresszió egy csoport új tagját segíti a rangsorba történő beilleszkedésben. Az új csoporttag cselekedeteivel azt próbálgatja, hogy úgymond „meddig lehet retorzió nélkül elmenni”, kivel mit lehet megcsinálni (hol az a határ, ami után már a „fejére koppintanak”). Ha próbálkozásai megfelelő válasz nélkül maradnak, explorációs aktivitása növekszik. Ez sokszor jól megfigyelhető felnőtteknél is, ha új csoportba (pl.: új munkahely) kerülnek.

*f) Normatív agresszió*

Az emberre jellemző viselkedés egyik célja az, hogy a csoport normáit a tagokkal elfogadtassa. Mindennapi életünkben is számtalan jelét figyelhetjük meg. Egy iskolai osztály, munkahelyi csoport, vallási közösség vagy politikai csoportosulás tagjai gyakran lépnek fel agresszíven olyan társaikkal szemben, akik az elfogadott viselkedési szabályoktól, szokásoktól, elvektől, normáktól eltérnek.

*g) Agresszió a kívülállókkal szemben*

Ide értjük azokat az agresszív viselkedésformákat, amikor a csoporton kívül állót csúfolják, üldözik. Ebbe a kategóriába tartozik a deviánsok irányában megnyilvánuló agresszió is, ahol az agresszió célja éppen a csoporttag kizárása.

*h) Csoportos agresszió*

Ez alatt a csoport együttes agresszióját értjük. A csoportos agresszió az állatoknál csak a legfejlettebb csoportokat képző fajoknál alakult ki, mint például a hiénáknál vagy a csimpánzoknál.

### *Kutatási cél*

Egy magyar felsőoktatási intézményben végzett empirikus kutatásaim során arra a kérdésre keresetem a választ, hogy melyek az agresszió szervezeti körülmények között megfigyelhető fajtái, a kollégák milyen agresszív magatartásformákat tapasztalnak munkahelyükön. Továbbá, hogy ezek milyen gyakorisággal jellemezhetők, illetve milyen szituációkban. Kíváncsi voltam az agresszió csillapításának lehetséges eszközeire is.

### *Kutatási módszer*

A vizsgálatok elvégzéséhez megkérdezéssel készített kérdőívet, valamint a megfigyelés egészen megfigyelő módját választottam.

Az alábbiakban csak a lényegi megállapításokat, alapvetően kvalitatív módon ismertetem.

Az eredmények tekintetében vegyük sorra a szervezeti körülmények között előforduló agresszív viselkedésformák egyes típusainak jellegzetességeit.

#### *a) Territoriális agresszió*

Itt mindenekelőtt a saját (vagy közös) szoba védelmét kell említeni, amihez például az is hozzátartozik, hogy sokakat bosszant, ha mások a szobájukon keresztül közlekednek. A meglévő szobák „őrzése”, illetve újabb helyiségek terjeszkedési céllal való megnyerése inkább a szervezeti egységek sajátja. Bár ez utóbbi olykor hierarchikus indíttatású, megszerzési vágya – melyet gyakran a szoba tájolása és az ablakok száma is minősít – egyéni cél is lehet. Ebben az esetben a szobában ülők státusza és száma mindig fordított arányt mutat. A szobák mellett említhetjük még egyéb helyiségek – például dohányzó kollégák általi – birtoklását, vagy az egyetem előtti parkolóhelyeket, melyek bejáráshoz való közelségük alapján szintén státusszimbólumot jelentenek a hierarchiában magasabb szinten elhelyezkedő oktatók számára.

„Védett” területnek tekinthető az értekezletek ülésrendje által megadott térrész, melyekért olykor burkolt formában, de igen ádáz csata folyik. Sokan úgy érzik, hogy a vezetőhöz, vezetőséghez minél közelebbi hely rendkívül nagy jelentőséggel bír a hierarchiában elfoglalt helyüket illetően. Egyszer egy kollégámmal beszélgetve léptünk az értekezlet helyszínéül szolgáló helyiségbe.

A kommunikáció folytonosságát biztosítva, a kollégámat követve „elsodródtam”, és nem a „megszokott” helyemre ültem le. Kicsivel később bejött a helyre igényt tartó – egyébként többnyire békés természetű kolléga – és meglehetősen nagy vehemenciával felszólított, hogy legyek szíves hagyjam el a „helyét” (melyet korábban, és ezután sem, formálisan senki nem deklarált)...

Összeütközés tárgyát képezheti a saját „fennhatóság” alá tartozó íróasztalra való rápakolás, vagy beszélgetés közbeni „felülés”, különösen, ha ez a korábban ott elhelyezett személyes dokumentumok, tárgyak félretolásával jár.

A saját székhez, ülőalkalmatossághoz való ragaszkodás, a közös

számítógép előtti hely birtoklása is agresszív megnyilvánulásokra ragadtathatja a kollégákat.

*b) Tulajdonnal kapcsolatos agresszió*

A munkatársakkal vívott csaták tárgyát képezheti a számítógép, az esetenként kisajátított, olykor hazavitt – egyébként közös – laptop vagy kamera. Ide sorolható a kisebb bútordarabok saját szobába történő „megszerzése”, valamint az irodaszerek, könyvek, folyóiratok birtoklási, kisajátítási vágya.

„Védett” tárgy a közös telefon és a személyes adattár, csakúgy, mint a személyes használatú ét-, illetve ivó „készlet”.

*c) Rangsorral kapcsolatos agresszió*

Meglehetősen tipikus munkahelyi agresszív viselkedési forma, mely leggyakrabban a saját pozíció védelmében, illetve munkatársunk pozíciójának támadásában nyilvánul meg.

Míg előzőt a szerzett jogok védelme, addig utóbbit a hatalom iránti vágy, a féltékenység vagy a személyes ellentét motiválja leginkább. A hatalom iránti vágygal párosuló törtető magatartás nem mindig párosul az elvégzett munka alapján való érvényesülési szándékkal.

Rangsorral kapcsolatos agresszivitáshoz vezethetnek a generációs problémák, melynek során a fiatalabbakat a szerzési vágy, az idősebbeket pedig a fontosság elvesztésének érzése motiválja.

A státuszért folytatott harc gyakran nem is abszolút, hanem egy másik személyhez képest relatív.

A birtokolt – vagy bizonyos esetekben még csak kitűzött – pozícióból fakadó hatalmat gyakran már a kommunikációs stílusból is érzékelhetjük.

A megszerzett pozíció erősebb védelmezését eredményezheti az addig birtokolt jogok elvétele, vagy annak kilátásba helyezése.

A hivatalos és az informális rangsor közötti diszharmónia miatt esetlegesen összeütközésbe kerülő felek magatartásának mozgatórugója lehet az elismertség, elfogadottság iránti vágy, a méltánytalanság, a hatalomvágy, a törtető karrierizmus, a rivalizálás, míg a másik oldalról a pozíció, a hatalom elvesztésének félelme, mely esetenként erődemonstrációs célt szolgáló ellenreakcióban tör felszínre.

Abban az esetben, ha egy adott munkaterülethez egy olyan kolléga ért a legjobban, aki a hivatalos rangsorban az utolsó (legalábbis hátul van), akkor őt a többiek általában maximálisan megbecsülik, elismerik a tudását, segítséget kérnek tőle. Sőt, a helyzetből fakadó közvetlenség gyakran felszabadultabbá teszi a kommunikációt is. Kiderült, hogy e tekintetben az emberi „oldal” sokszor többet nyom a latban, mint a szakmai hozzáértés.

A vezetők véleménye szerint ez a fajta szakmai értékrend nem a hierarchián mozog. Természetes dolog, hogy a vezetőnek legyenek ilyen beosztottai (pl.: számítástechnika, nyelv stb. terén jártasak). Ezen kívül az életperiódusokból, az új kutatási területek felfutásából is ered egy olyan ciklikusság, melyből ez az állapot sokszor következik is.

Rangsorral kapcsolatos agresszióról beszélhetünk akkor is, amikor a szervezeti egységek legkülönbözőbb céllal összeállítandó névsorainál kollégáink olykor nyílt agresszivitással harcolnak azért, hogy saját nevüket – a kevésbé fontos céllal készülő névsoroknál is – minél „előbbre” helyeztessék.

A rangsorral kapcsolatos agresszív megnyilvánulások azonban az esetek többségében burkoltak és alattomosak, s nem ritkán manipulatív elemekben is bővelkednek.

#### *d) Frustrációs agresszió*

A frustrációs agresszió munkahelyi előfordulása leginkább kisebb „keresztbe tevések”, „hát mögötti áztatás”, pletykák formájában jellemző.

Kiváltó okait vizsgálva gyakran említik a személyes hatalom vélt vagy valós féltését, valamint az irigységet.

A hatalomvágy „tettenérésének” jó példája, amikor bizonyos kollégák kis jogosítványokat nevetségesen túlértékelnek és rögtön „erőből” használnak, „Majd én megmutatom!” alapon.

Akik bizonytalanok saját pozíciójukban, sokszor személyi ellentéteket gerjesztenek, melytől a másik pozíciójának gyengülését, és a sajátjuk erősödését remélik.

Zavaró lehet még a személyes ellentétekből eredő sérelmes munka-, és feladatelosztás is.

Erre a fajta agresszióra is jellemző a burkoltság, s a közvetlen konfrontációkerülési szándék miatt csak nagyon ritkán tör nyíltan a felszínre.

#### *e) Explorációs agresszió*

Az explorációs agresszió szervezeti körülmények közötti jelenléte szintén bizonyítást nyert. Megjelenési formáit tekintve igen változatos lehet. Felszínre törhet a munkahelyen való benntartózkodási szabályok megszegésében, bizonyos erőforrások magáncélú használatában (pl.: intézményi telefon, fénymásoló), a határidők be nem tartásában, a munkavégzés igénytelenségében, bizalmaskodó – a kort és a hierarchiát figyelembe nem vevő – magatartásban (pl.: poénkodás, kétértelmű szexuális tartalmú célozgatások, stb.), saját feladatok másra való átruházásában, egyre nagyobb súlyú feladatok végrehajtásának visszautasításában, vagy akár manipulatív célú „örök elégedetlenségben” is.

#### *f) Normatív agresszió*

Az elfogadott viselkedési szabályoktól, normáktól eltérő csoporttagokkal szembeni agresszív fellépés palettája is

meglehetősen színes képet mutat.

Az ilyen személyek gyakran bonyolódnak nyílt konfliktusokba, ahol a reakciók és ellenreakciók igen sokfélék lehetnek, a ráutaló magatartástól az ajtócsapkodásig mindenre találni példát. A szóbeli „figyelmeztetések”, szóvátételek alapja lehet a csoporttól eltérő viselkedési vagy öltözködési kultúra, az egyén kiérezhető, kollégákat manipuláló magatartása.

„Büntetés” lehet az illető viselkedésének a vezető felé való jelentése, a távolságtartás, illetve a feladatok, jutalmak, előléptetések kiosztásánál, közös szabadidős programoknál való mellőzés.

A teljesség kedvéért meg kell említeni azt az érdekes szituációt, amikor az adott személy valójában nem tér el a csoport normáitól, de a csoporttagok valamilyen cél elérésének érdekében mesterségesen olyan helyzetet gerjesztenek, hogy látszatra úgy tűnjék, hogy az ominózus csoporttag eltér az elfogadott szabályoktól kisebb érdekcsoportok kiemelése, vagy felszínen tartása érdekében.

#### *g) Agresszió a kívülállókkal szemben*

Ez a fajta agresszivitás szervezeti körülmények között viszonylag ritkán, és akkor is csak meglehetősen enyhe formában nyilvánul meg. Leginkább megjegyzések, humoros, gúnyolódó sztorik, csipkelődések, esetleg lekezelő, távolságtartó viselkedés lehet az indikátora.

A csoport az efféle „büntetéseket” gyakran használja a lustábbak ellen irányuló támadások eszközeként.

#### *h) Csoportos agresszió*

A csoportos agresszióban rejlő egységbe kovácsoló erő tipikus célja a csoport saját érdekeinek kifelé történő védelmezése, mellyel gyakran a „függetlenség” határvonalait húzzák meg. Ezek olykor fizikai területre, birodalomra is értelmezhetők.

Védekezési és támadási szándéktól vezérelve is láthatunk példát hasonló „kaliberű” szervezeti egységek közötti rivalizálásra, mely szolgálhatja a területi igény bővítését, a létszám növelését, esetleg más organizációk bekebelezését is.

Az olykor túlzott mértéket öltő „csordaszellem” néha kevésbé finom és sértő megnyilvánulásokban is tetten érhető. Motiváló tényezőként említhetjük a szakmai hierarchia, a fontosság erősítését („Ki a jobb, ki az erősebb?”), de akár azokat az érzelmi, olykor antipátián alapuló személyes ellentéteket is, melyek két vagy több szervezeti egység vezetője között állnak fenn.

A csoportos agresszió tipikus célpontja lehet a relatíve túlpozicionált csoport, illetve szervezeti egység.

Az agresszió szervezeti körülmények között előforduló egyéb, az előzőekben nem sorolható megnyilvánulásait kutatva a következő formákat lehetne még említeni.

Megfigyelhető egyes szakmai területek – agresszív magatartásformákat sem nélkülöző – kisajátítása, illetve az erre való törekvés. A szakterületek birtoklása első

fázisban egyeduralkodással, a másik kizárásával párosul, majd a viszonyok rögzülésével megjelenik a kooperáció.

Az agresszió csillapításának – természetesen formáitól függően – igen eltérő eszközei lehetnek. Én azonban annak próbáltam utánajárni, hogy létezhetnek-e olyan általános érvényűnek mondható eszközök, melyekkel az agresszív megnyilvánulások nagy része eredményesen csillapítható.

Ilyennek bizonyulhat a nyitottság, a nyílt és őszinte kommunikáció, a másik megértésének szándéka, a kompromisszumkészség, a tolerancia, a higgadtság, a türelem, az érdekek kiegyensúlyozott kezelése, a korrektség, a személyiségjegyek figyelembevétele, a példamutatás, illetve a megfelelő ösztönzési és motivációs rendszer kialakítása.

A nem tartós, inkább eseti fellángolások kezelésénél igen hatékony lehet, ha az agresszivitást tanusító(k)nak „teret” hagyunk, hagyjuk őket „kifutni”.

Tartós negatív magatartásformák esetén, kezdeti lépésként gyakran vezetői figyelmeztetéssel („letolással”) találkozunk.

Amennyiben ez nem elég, főnökünk bizonyos dolgok, eszközök használatát vonhatja meg tőlünk, vagy nem teljesíti egyes kéréseinket. Egy idő után, esetleg – a „távolság” növelésével – nem lesz „könnyen kommunikáló”.

Meg kell azonban jegyezni, hogy az enyhébb agresszivitást eredményező, kisebb kollégák közti feszültséget egy vezetőnek nem mindig érdeke csökkenteni, hiszen létezik egyfajta olyan „pozitív feszültség”, mely a szakmai rivalizálás révén sokszor nagyobb eredmények elérését teszi lehetővé.

## **Összegzés**

Az agresszivitás szervezeti körülmények között megnyilvánuló humán jellegzetességeinek feltárását célzó kutatásaim, a bőséges szakirodalom tanulmányozásán és empirikus tapasztalataimon, megfigyeléseimen alapulva egy olyan rendszerezés megalkotáshoz vezetett, melyet a Miskolci Egyetem kollektívján tesztelhettem.

Az egyes agresszív magatartásformák munkahelyi előfordulási gyakorisága a bizonyítéka annak, hogy ezen fontos – eredetileg biológiai – szabályozó mechanizmus a munkát végző, dolgozó ember napi tevékenységében is szignifikánsan kimutatható.

A kollektívákban előforduló agresszív viselkedésformák meglehetősen változatosak lehetnek, és az egészen enyhe, szinte alig észrevehető szinttől a heves kirohanásokig bármilyen formában megnyilvánulhatnak. Ezek megfelelő kezelése – és sokszor még fontosabb megelőzése – egy, a mindennapi munkáját végző vezetőnél kardinális jelentőséggel bírhat. Mindemellett az agresszív magatartásformák szervezeti sajátosságait ismerő, nem feltételül vezető beosztásban dolgozó kollégák is sikerrel használhatják ilyen irányú ismereteiket a kollektívában kifejtett sikeres tevékenységük érdekében.

### **Vezetési konklúzió:**

**Az agresszivitás – eredetileg biológiai – szabályozó mechanizmusa a szervezeti körülmények között munkát végző dolgozók mindennapi tevékenységében jellemzően kimutatható.**

**Humánológiai módszerek segítségével egymástól jól elhatárolható, munkahelyi viszonyokra adaptálható agresszió-kategóriák képezhetők, melyek megnyilvánulási formáikat és intenzitásukat tekintve igen eltérőek lehetnek.**

**A különféle agresszív magatartásformák vezetői gyakorlatban történő kezelése a vonatkozó genetikai háttér ismeretében eredményesen biztosítható.**



## IRODALOM

- Allen, c. 1997. Species of mind. The philosophy and biology of cognitive ethology. MIT Press, Cambridge
- Alves, Abel A. 1996. Brutality and Benevolence. Greenwood Press, Westport Conn.
- Antal-Mokos Z., Balaton K, Drótos Gy. És Tari E. 1997. Stratégia és szervezet. KJK, Budapest
- Archer, J. 1992. Ethology and Human Development. Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire
- Babbie, E. 1998. A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest
- Bakacsi, Gy. 1996. Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, Budapest
- Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kováts és Takács 1999. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK, Budapest
- Barkow, J., Cosmides, L. and Tooby, J. 1992. The Adapted Mind. Oxford University Press, Oxford
- Barnett, S. A. 1988. Biology and Freedom. An essay on the implication of human ethology. Cambridge University Press, Cambridge
- Bereczkei T. 1991. A génektől a kultúráig. Gondolat, Budapest
- Blurton-Jones, N. G. 1972. Ethological Studies of Child Behavior. Cambridge University Press, Cambridge
- Boehm, C. 1992. Segmentary „warfare” and the management of conflict. Oxford University Press, Oxford
- Buss, D. M. 1995. Evolutionary Psychology: A new paradigm for psychological science. Psychological Inquiry, 6.
- Byrne, R. 1995. The Thinking Ape. Oxford University Press, Oxford
- Candland, Douglas K. 1993. Feral children and clever animals. Reflections on human nature. Oxford University Press, New York
- Caporeal, L. R. and Brewer, M. B. 1991. The quest for human nature. J.Social Issues
- Carver, C. S. and Scheier, M. F. 2002. Személyiségpszichológia. Osiris, Budapest
- Cheney, D. L. and Seyfarth, R. M. 1990. How the monkeys see the world. Chiacago University Press, Chicago
- Connor, R. C., Smolker, R. A. and Richards, A. F. 1992. Dolphin alliences and coalitions. Oxford University Press, Oxford
- Corballis, M. C. 1991. The Loopsided Ape: The evolution of the generative mind. Cambridge University Press, Cambridge
- Csányi, V. 1986. Agresszió az élővilágban. Natura, Budapest
- Csányi, V. 1989. Evolutionary Systems and Society: A general theory. Duke University Press, Durham
- Csányi, V. 1994. Etológia. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Csányi, V. 1994. Viselkedés, gondolkodás, táradalom: etológiai megközelítés (Pszichológiai műhely 10.) Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csányi, V. 2000. Humánetológia. Magyar Tudomány 2000. 4. Szám
- Csányi, V. 2000. Az emberi természet, Humánetológia. Vince Kiadó, Budapest
- Csepe, Gy. 1997. Szociálpszichológia. Osiris, Budapest
- Darwin, C. 1973. A fajok eredete. Helikon-Európa, Budapest
- Davis, K. D. 1992. Therapy Dogs. Howel, New York
- Dobák, M. 1997. Szervezeti formák és vezetés. KJK, Budapest
- Donald, M. 1991. Origins of the Modern Mind. Harvard University Press, Cambridge
- Dröscer, V. B. 1974. Gyengéd, akár a krokodil. Papyrusz Book, Oldenburg-Hamburg (fordítás)

- Dunbar, R. 1996. Grooming, gossip and the language. Faber and Faber, London
- Eibl-Eibesfeldt, I. 1989. Human Ethology. Aldine de Gruyter, New York
- Eibl-Eibesfeldt, I. 1990. Dominance, Submission, and Love, New York
- Farkas, H. 1980. A majmok világa. Hungalibri, Budapest
- Forgács, J. 2000. A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat – Kairosz, Budapest
- Fridlund, A. J. 1994. Human Facial Expression: an evolutionary view. Academic Press, New York
- Godall, J. 1986. The Chimpanzees of Gombe. Harvard University Press, Cambridge
- Hall, E. T. 1995. Rejtett dimenziók. Katalizátor Iroda, Budapest
- Hersey, P., Blanchard, K. H. and Johnson, D. E. 1996. Management of Organizational Behavior. Prentice Hall, New Jersey
- Heslin, R., Nguyen, T. D. and Nguyen, M. L. 1983. Meaning of touch from a stranger or same person. J. Nonverbal Behaviour, 7.
- Hooff, J. A. R. 1972. A comparative approach to the phylogeny of laughter and smiling. Cambridge University Press, Cambridge
- Hinde, R. A. 1987. Can Nonhuman Primates Help Us Understand Human Behavior? Primate Societies. Chicago University Press, Chicago
- Immelmann, K. and Beer, C. 1989. A dictionary of ethology. Harvard University Press, Cambridge
- Klein, S. 2002. Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000, Budapest
- Kotter, J.P. 1999. A változások irányítása. Kossuth, Budapest
- Kunos, I. 2000. Az összehasonlító viselkedéstudomány módszertanának helye és szerepe napjainak kutatási módszerei között. Doktoranduszok Fóruma, Miskolc
- Kunos, I. 2001. Vezetéstudomány a humánetológia tükrében – Kutatási területek – MicroCad Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc
- Kunos, I. 2001. Management Science in the Mirror of Human Ethology – Conception of Research – Ph.D. Hallgatók Nemzetközi Konferenciája, Miskolc
- Kunos, I. 2001. Vezetéstudomány a humánetológia tükrében – Ösztönfolyamatok modellezése a viselkedéskutatásban – Doktoranduszok Fóruma, Miskolc
- Kunos, I. 2002. Vezetéstudomány a humánetológia tükrében – Fajspecifikus, öröklött emberi viselkedéssjegyek. MicroCad Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc
- Kunos, I. 2002. A vezetéstudomány viselkedéskutatás-centrikus megközelítése – a humánetológia tükrében – I. Országos Közgazdaságtudományi Doktorandusz Konferencia, Budapest
- Lau, J. and Shani, A. B. 1992. Behavior in Organizations: an experimental approach. Irwin, New York
- Lorenz, K. 1985. Összehasonlító magatartás-kutatás. Az etológia alapjai. Gondolat, Budapest
- Lorenz, K. 1992. A gondolat ösvényein. Totem Kiadó, Budapest
- Lorenz, K. 1998. Az Orosz kézirat. Cartafilus, Budapest
- Lorenz, K. 1999. Ember voltunk hanyatlása, Cartafilus, Budapest
- Lorenz, K. 1999. Én itt vagyok – te hol vagy? A nyári lúd etológiája. Totem Kiadó, Budapest
- Lorenz, K. 2000. A tükör hátoldala, Cartafilus, Budapest
- Loernz, K. 2000. Az agresszió, Cartafilus, Budapest
- Lorenz, K. 2000. Ember és kutya, Cartafilus, Budapest
- Lorenz, K. 2000. Salamon király gyűrűje, Cartafilus, Budapest
- Lorenz, K. 2001. Az állati és emberi viselkedésről I-II. Totem Kiadó, Budapest
- Mastenbroek, W. 1991. Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés, KJK, Budapest
- McFarland, D. 1999. Animal behaviour psychobiology, ethology and evolution. Longman
- Mérő, L. 1996. Mindenki másképp egyforma, Tericum, Budapest

- Milgram, S. T.* 1974. Obedience to Authority: az experimental view. Harper and Row, New York
- Mithen, S.* 1996. The Prehistory of the Modern Mind. Phoenix, London
- Morgan, E.* 1982. The Aquatic Ape. A theory of Human Evolution. Souverir Press, London
- Morris, D.* 1978. Manwatching. A Field Guide to Human Behaviour. Susanne and Jonathan Cape, London
- Morris, D.* 1992. Állatlesen. Az állatok viselkedésének terepkauluza. Európa, Budapest
- Morris, D.* 1994. A csupasz majom. Európa, Budapest
- Morris, D.* 1997. Az emberállat. Magyar Könyvklub, Budapest
- Nagy, B.* 2001. Női menedzserek. Aula, Budapest
- Oláh, A., Bugán, A.* 2001. Fejezetek a pszichológia alapterületeiből. ELTE, Budapest
- Pearse, I. H.* 1979. The Quality of Life. The Peckham approach to human ethology.
- Pease, A.* 2002. Testbeszéd. Park, Budapest
- Perner, J.* 1991. Understanding the Representational Mind. MIT Press, Cambridge
- Perrow, C.* 1997. Szervezetszociológia. Osiris, Budapest
- Pléh, Cs., Kampis, Gy. és Csányi, V.* 2000. A megismeréskutatás útjai. Akadémia Kiadó, Budapest
- Pléh, Cs., Csányi, V., Bereczkei, T.* 2001. Lélek és evolúció. Osiris, Budapest
- Plomin, R. , Owen, M. J. and McGuffin, P.* 1994. The Genetic Basis of Complex Human Behaviors. Science 264.
- Provine, R. R.* 1992. Contagious laughter. Psychonomic Society 30.
- Reader's Digest* 1994. Exploring the Secrets of Nature. RDAL, London
- Schein, E.* 1988. Organizational Psychology. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Schmitt, A., Atzwanger, K., Grammer K. and Schäfer, K.* 1997. New Aspects of Human Ethology. Plenum Press, New York
- Seeley, T. D.* 1995. The wisdom of the hive. Harvard University Press, Cambridge
- Serpell, J.* 1996. In the company of animals. Cambridge University Press, Cambridge
- Sheper, J.* 1971. Archives of sexual Behavior, New York
- Smith, E. R. and Mackie, D. M.* 2002. Szociálpszichológia. Osiris, Budapest
- Statt, D. A.* 1999. Pszichológiai Kisenciklopédia. Kossuth, Budapest
- Szakály, D.* 1998. Csoportmunka. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc
- Szintay, I.* 2001. Stratégiai menedzsment. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Szintay, I.* 2000. Vezetéstudomány. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Tiger, L.* 1970. Men in groups. Vintage, New York
- Tinbergen, N.* 1953. The Herring Gull's World. A study of the social behaviour of birds, Collins, London
- Tinbergen, N. and Tinbergen, E.A.* 1983. „Autistic” Children. Allen and Unwin, London
- Tooby, J. and Cosmides, L.* 1989. Evolutionary Psychology and the Generation of Culture. Ethology and Sociobiology 10.
- Vecchio, R. P.* 1991. Organizational Behavior. The Dryden Press, Hinsdale
- Waal, F. B. M. de* 1982. Chimpanzee politics. Unwin, London
- Watson, L.* 1995. Dark nature. Harper Collins Publishers, New York
- Wrangham, R. W., McGrew, W. C., de Waal, F. B. and Heltne, P. G.* 1994. Chimpanzee Cultures. Harvard University Press, Cambridge